

# Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium & Lehre – eine interpretativ-rekonstruktive Analyse

*4. Internationale Tagung des Österreichischen Netzwerks für  
Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich,*

*Track 3: Beyond our profession:*

*Qualitätsmanagement als Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven*

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel

Forschungsprojekt WirQung

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen  
01PB14006 gefördert. Die Verantwortung  
liegt beim Autor.



# Forschungsfrage & Forschungsfokus

## Erkenntnisinteresse

– Wie wirken QS/QM als Steuerungsinstrument?

qualitätsbezogene  
Interventionen

*Was heißt QM?*

Wirksamkeit

(intendierte) Effekte

*Welche Wirkung  
ist intendiert?*

## methodologische Herausforderungen

- Unbestimmtheit wesentlicher Begrifflichkeiten des Untersuchungsfeldes
- Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Akteursperspektiven

*Wie lassen sich die unterschiedlichen Sichtweisen bei der Analyse der Wirkung und Wirksamkeit von QS/QM berücksichtigen?*

## theoretische Forschungsperspektive

Sensemaking (Weick 1985, 1995)

- Wirkung & Wirksamkeit als Zuschreibung durch die handelnden Akteure
- Wie kommt es zu den Wirksamkeitszuschreibungen?  
⇒ frames (Weick 1985, 1995), theories-in-use (Argyris/Schön 1996)

*Erhebungsmethoden*

*Betrachtungsebene*

*Akteursperspektiven*

**Literaturanalyse:**

Auswertung von ca. 100 Erfahrungsberichten

Qualitätsdiskurs

i.d.R QM-Akteure

**Delphi-Studie:**

mehrstufige Expertenbefragung

1. Runde: n = 54

2. Runde: n = 42

3. Runde: n = 35

Qualitätsdiskurs

QM-Akteure, Hochschulmanagement,  
Hochschulforscher, Hochschuldidaktik-  
Akteure, Hochschulberater, externe QS

**Fallstudienanalyse**

an zwei Hochschulen

21 qualitative  
Interviews

organisationale  
Handlungspraxis

Hochschul- und Fakultätsleitung,  
QM-Akteure, Hochschuldidaktiker,  
Lehrende

*Datenauswertung zur Theoriebildung*

**1** Rekonstruktion von **Theorien zur Steuerbarkeit der Hochschule**

**2** Rekonstruktion von **Theorien zur Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken**

## Bedingte Wirksamkeit von QM

Steuerungsnotwendigkeit – Leitidee der ‚gesteuerten Hochschule‘

institutionelle Autonomie

Accountability

Leistungsmessung

qualitätsbezogene Steuerungspraktiken

managerielle Interpretationen

- Qualitätsregelkreis
- formale Ausgestaltung
- direktives Führungsverständnis
- determinist. Wirkungsverständnis

- kontextualisierte Ausgestaltung
- ‚indirekte‘ Steuerungsformen

‚hochschuladäquate‘ Interpretationen

Wirksamkeitszuschreibung

wirksam

bedingt wirksam

nicht wirksam

Wirkungen

Konformitäts-  
und Legitimitätseffekte

nicht-intendierte bzw.  
kontra-produktive Effekte

Veränderungs-  
und Lerneffekte

spezifischer  
Steuerungskontext

Qualität

individuelle  
Autonomie

Akteurs-  
perspektiven

Informations-  
interessen

Betrachtungs-  
ebenen

Qualitäts-  
vorstellungen

Steuerungsskepsis – Leitidee der ‚spezifischen Organisation‘

# Bedingte Wirksamkeit von QM

### Steuerungsnotwendigkeit – Leitidee der ‚gesteuerten Hochschule‘

- Die Analyse zeigt, welche Denkmodelle von Steuerung bzw. QM zum Vorschein treten, wenn die unterschiedlichen Sichtweisen der Akteurinnen und Akteure auf den Untersuchungsgegenstand ernst genommen werden.
- Mit der ‚bedingten‘ Wirksamkeit von QM ergibt sich kein eindeutiges Bild.
- Die als Interpretationsmuster bzw. ‚theories-in-use‘ rekonstruierten Denkmodelle helfen allerdings zu verstehen, warum spezifische Konfigurationen von QM als wirksam/nicht-wirksam angesehen werden.
- Im Sinne handlungspraktischer Implikationen lässt dies auch Rückschlüsse im Hinblick auf eine auf ‚höhere Wirksamkeit‘ ausgerichtete Gestaltung von Praktiken des QM zu.

### Steuerungsskepsis – Leitidee der ‚spezifischen Organisation‘

## Zur Bedeutung eines formalen QM

Bitte nehmen Sie Stellung zu dem oben [...] genannten Argument, dass die Qualität von Studium und Lehre von der Existenz eines formalen Qualitätsmanagements abhängt.

*„Ich kann dem nur eingeschränkt zustimmen – es mag dies eine notwendige (?), aber jedenfalls keine hinreichende Bedingung sein. Wenn es – angesichts der Autonomie der Hochschullehrer – nicht gelingt, diese zum Mitspielen zu gewinnen, mag auch ein formales QM keine wirkliche Qualität sicherzustellen.“*

*(Delphi-Studie, Hochschulmanager)*

**formales QM als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung**

**„Mitspielen“ der Akteure als wesentliches Bestimmungsmoment der Wirksamkeit des QM**

**Kontextualisierung der Ausgestaltung**

## „indirekte“ Steuerung (1)



Lässt sich die Qualität einer Hochschule (im Bereich Studium und Lehre) steuern? Wenn ja: Wie? Wenn nein: Warum nicht?

*„Eine positive Beeinflussung des Lehrgeschehens über Kontextsteuerung und Anerkennung erscheint mir möglich. Zur Kontextsteuerung gehören dabei Aspekte wie die Festlegung der Größen der Lehrgruppen, die Ausstattung mit Räumen, Material und Technik, die organisatorische Unterstützung in der Verwaltung, eine gute Gestaltung von Curricula und die Ermöglichung didaktischer Fortbildungen.“  
(Delphi-Studie, Hochschulforscher)*

**Beeinflussen über  
Rahmenbedingungen**

**QM als Qualitätsbedingungs-  
management**

(Pasternack et al. 2017)

## „indirekte“ Steuerung (2)

Lässt sich die Qualität einer Hochschule (im Bereich Studium und Lehre) steuern? Wenn ja: Wie? Wenn nein: Warum nicht?

*„Qualität einer Hochschule lässt sich immer nur indirekt steuern, da die Umsetzung durch die jeweiligen Akteure interpretiert, an die konkrete Situation adaptiert und damit gebrochen wird. Die Art der Steuerung ist entsprechend eine Form der Irritation, die damit Impulse setzt, aber selten unmittelbar Einfluss nimmt.“*

*(Delphi-Studie, Hochschulforscher)*

Steuerungspraktiken werden durch die handelnden Akteure interpretiert, und auf der Grundlage verfügbarer Interpretationsmuster in eigenes Handeln (oder Nicht-Handeln) überführt.

Das Handeln der Akteure kann nicht determiniert, bestenfalls irritiert werden.

Die Interaktion erfolgt auf der kommunikativen Ebene.

Beeinflussung über Werte, Normen & Interpretationsmuster



- Sensemaking als Forschungsperspektive  
& Berücksichtigen unterschiedlicher Akteursperspektiven  
⇒ Deutungsprozesse der Akteure als Bestimmungsmoment der Wirksamkeit
- Interpretationsleistung zeigt sich in Kontextualisierung  
formaler Ausgestaltungsformen & managerieller Steuerungsideen  
⇒ Bezugnahme auf den spezifischen Handlungskontext der Akteure  
⇒ Rückgriff auf ‚indirekte‘ Formen der Steuerung
- Unterschiede der Interpretationen von ‚indirekter‘ Steuerung  
⇒ weniger die Instrumente oder die Elementen, die eine Rolle  
⇒ vielmehr, welche Erwartungen an ihre Wirkung existieren und  
⇒ welche Ideen zugrunde liegen, wie das Handeln adressiert werden kann

---

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel

Forschungsprojekt WirQung

www: <http://tinyurl.com/wirqung>

email: [benjamin.ditzel@haw-hamburg.de](mailto:benjamin.ditzel@haw-hamburg.de)

Argyris, C.; Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Ditzel, B. (2017): Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre: Ergebnisse einer Delphi-Studie. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 12, Nr. 3, S.17-37.

Ditzel, B. (2018): Wirksamkeitsfeststellung und Sinnzuschreibung: Sensemaking als Forschungsperspektive und Methodologie zur Analyse qualitätsbezogener Steuerungspraktiken, in: Scheytt, T.; Ditzel, B.; Reith, F.; Seyfried, M.; Steinhardt, I. (Hrsg.): Forschungsperspektiven auf Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen, München: Hampp (im Erscheinen).

Gioia, D. A.; Corley, K. G.; Hamilton, A. L. (2013): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. Organizational Research Methods, vol. 16, no. 1, pp. 15-31.

Newton, J. (2002): Views from Below: Academics coping with quality. Quality in Higher Education, vol. 8, no. 1, pp. 39-61.

Pasternack, P.; Schneider, S.; Trautwein, P.; Zierold, S. (2017): Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität.

Vettori, O.; Lueger, M. (2011): No short cuts in Quality Assurance – Theses from a sensemaking perspective, in: Blättler, A. (eds.): Building Bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of papers from the 5th European Forum for Quality Assurance, Brussels: European University Association, pp. 50-55.

Weick, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks.